

書 評

佐藤 喜子光 (2002)

『観光を支える旅行ビジネス 一次世代モデルを説く—』

同友館、東京、202p.

白 坂 蕃\*  
Shigeru SHIRASAKA

観光は、間違いなく21世紀の基幹産業になる。このことは世界観光機関(WTO)の予測をまつまでもない。

日本では、2000年末の「観光政策審議会」の答申も、「観光振興を国づくりの柱に—観光立国宣言—」との表題になっている。日本政府はまた、国家戦略として観光産業を発展させるために、2002年末の経済財政諮問会議で、首相主催の懇談会を発足させることを決めた。もっとも、地方自治体のなかには、早くから観光の産業としての重要性をみぬき、観光による地域振興に力を注いできたところも多いから、日本政府の対応が遅すぎると印象は拭えない。

ところで、観光を基盤とした地域振興が、必ずしも順調に進展しているとは言い難いのが現実である。1987年に施行された総合保養地域整備法(いわゆるリゾート法)の失敗は、その典型であると評者(白坂)は思う。筆者(佐藤喜子光)は、その原因を「とかく、施設(ハードウェア)の整備を偏重しすぎ、相変わらずの箱物主義の旧弊から脱皮できないことが問題で、観光の満足の仕組み(ソフトウェア)を見落としているところにある」と主張する。したがって、筆者は、観光振興に力を入れた結果として生まれる地域振興についての経済的、社会的そして文化的効果を周知の事実としたうえで、本書は「観光振興を、いかにして、具体的に実効あらしめるかという課題に対してのソリューション(評者註:具体的な解決の手立て)を提示する」。

観光現象は、観光の「主体」としての観光者と「客

体」としての交通機関、宿泊施設はもちろん、町並みとか自然風土なども含めた観光対象全般とのかかわり合いである。この「主体」と「客体」の二者のみでも「観光」は成立する。しかし、一般的には、情報の提供や予約の代行というかたちで、主体と客体の間に、さまざまな「旅行ビジネス」が介在している。しかし、評者のような門外漢からみると、旅行ビジネス業界はどわかりにくい業界はないように思われる。本書は、その複雑な旅行業界をみごとに、そして鮮やかに描き出している。そしてその分析を通して「旅行ビジネスを社会的インフラとして進化」させようと目論んだものである。

筆者がいうように、旅行ビジネスは、「必要不可欠なものではないが、あった方が便利なものであり」、それは、観光者と観光対象の間に位置して、「観光現象を促進する触媒としての機能」をもっている。本書は、旅行ビジネスの触媒としての機能を、ひじょうに具体的に論じた好書である。

著者の佐藤喜子光は、大学で心理学を専攻し、その後長く「旅行ビジネス」の世界で活躍した観光マーケティングの専門家である。その間観光関連学会などで研究成果を発表し、現在は斯界の重鎮として、教壇(立教大学/観光学部および大学院観光学研究科/ビジネスデザイン研究科)に立っている。ひとことで言えば、本書はこうした著者の豊富な経験に裏打ちされており、複合的で、広範囲に渡る「旅行ビジネス」の世界をみごとに解き明かし、今後の指針を提示している。

\* 川村学園女子大学/人間文化学部/観光文化学科・教授  
立教大学観光学部および大学院観光学研究科・非常勤講師

以下、本書の構成（全9章）にしたがい、内容を紹介する。

第1章「旅行ビジネスの役割」：本章では、まず旅行ビジネスを定義し、その機能を端的に分類している。ここで説明される「旅行産業界の流通」を表した図、さらには「狭義の旅行ビジネス7業態の特徴」の分類（表）などは、評者のような初学者には、とてもわかりやすい。

もともと旅行ビジネスとは、サービス提供者と旅行者の双方から等距離にあって、サービス授受の効果を高める機能をもっている。したがって、筆者は旅行ビジネスの原点は、製造と販売が一体（筆者は「製販一体」と表現）であることが原点であるという。しかし今日では、一般的にはホールセラー（国際的な言い方では「ツアーオペレーター」）やリテラーの分化が進展しているが、この「製販一体の原点」にかえり、発展しつつあるケースもある。この業態を検討すると、今後は、多くのケースを蓄積し、加工した「企画提案のためのデータベース」をもった、専門分野別の「企画提案士」の要請が要諦であると指摘している。

第2章「旅行ビジネスの位置付け」：旅行ビジネスは、複雑怪奇な業態の集まりで、個々の経営規模も多彩な業種である。ホールセラーもあれば、リテラーもあり、その併業もある。製販一体のダイレクトマーケティング型、また高度なノウハウをもつ団体旅行企画、固定客に支えられているコンサルティング・エージェンシー、さらにBTM（評者註：出張旅行を専門的に取扱うビジネス・トラベル・マネジメント）もある。ビジネスの対象としては、国内旅行や海外旅行もある。これら旅行業法の範疇に収まる業態に加えて、筆者は、ツアー・オペレーターや添乗員派遣業、イベントプロモーターなども含めて、旅行ビジネスとして捉えている。現在、旅行業者の代理業を含めると、日本には約11,000もの旅行会社があるという。筆者は、多くの事例を挙げながら、今後の企業あるいは業界は、その商品が長期的に社会に受け入れられ、有用な商品であると評価されることによって、持続可能な市場の創造を図ることが重要であると指摘する。つまり、今後のマーケティング戦略の大前提として、商品の生産や流通に携わるものは、「社会環境オンブズマンとしての視点」を備えていなければ生き残れない、という指摘は新鮮であり、説得力がある。今後は

「ライフスタイル・ツーリズム（生活向上観光）」こそが、次世代の旅行業のキーワードになると指摘している。そのためには、これからの旅行ビジネスは、観光者のライフスタイルを確実に請け負える企画旅行の「生産者」であり、観光者のTPOをリードできる存在として特化するであろうと述べている。

従来、旅の道具として必要なものは、アゴ（飲食施設）、アシ（交通機関）、マクラ（宿泊施設）、そして場（観光レクリエーション施設）といわれてきたが、筆者は、これら「アゴ、アシ、マクラそして場」に加えて、それらを時間的に順序立てて、旅行者の観光目的を達成するために必要な各種の観光素材を適正に配置してゆく「舞台廻し（観光振興のオーガナイザー機能）」が不可欠であると主張する。つまりシステム・オーガナイザーの必要性である。観光主体と観光客体の両方から等距離にある旅行ビジネスこそが、その触媒機能を発揮して、戦略展開をすすめられる可能性が高い。一方では、今日、旅行ビジネスは「社会に評価され、信頼される仕組み」を築かなければ、21世紀に生き残る社会的インフラとしての産業には発展しえないというのが、筆者の主張で、旅行ビジネス企業の格付けのコンセプトが示されている。

第3章「旅行ビジネスの経営環境」：この章では、まず旅行の構造変化、旅行目的の変化、購買行動の変化、さらにサプライヤー側の変化を説明している。そして、このような旅行ビジネスを取り巻く環境変化を簡潔に示している。そして、旅行者のライフスタイルのうえにおける位置付けから旅行実施のタイミングも含め、客の個性に合わせた旅の感動を演出するデザイナーとして、「旅のあるライフスタイル」を提案するための「顧客データベース」、「商品検索・予約機能」そして「ニーズ検索と商品（ソリューション）のプレゼンテーション技術」が、リテラーに必要とされる技能であると述べている。また客の意志やアイデアなどを取り入れ、プロとしてのアイデアをも盛り込んで商品化する「商品共創の双方向コミュニケーション」が必要であるという。

この章で説かれている、事業展開のうえで脅威となる要因は興味深い。たとえば、20歳代女性の旅行市場は要注意であるとか、いわゆる団塊の世代の高齢化に伴う市場の縮小とか、たいへんに分かりやすい。「現在の市場」にマッチした商品群や流通機構は、かならずすべて過去の遺物と化すと説く。

第4章「旅行ビジネスの新しい機能」：この章では、旅行ビジネスを、producer、consultant、conductor、organizerにわけて、その機能を分析している。

旅行のモード（手段、方法、形）が明瞭である場合は、旅行ビジネスの対応は明らかである。また余暇時間の過ごし方として、観光旅行をあげる人びとは多いが、具体的にはどこへ、いつ、どのような形で旅行したいのか、明確でない人びとも多い。このような人びとに対して、できるだけ多くの商品をそろえ、予約業務や確認書の発行を即座に完了する、つまり旅行をする人の手足となって効率を高めることは、旅行ビジネスの基本的役割であろう。

これに対して、筆者は旅行のニーズやウォンツが存在しているが、「見えない旅行需要」をどのように拾い上げるかが重要であると指摘する。現代社会のストレスに悩まされており、それを解消したいと考えている人、また現実の生活から逃れられないが、もうひとりの自分、変身した自分を夢見ている人など、このような心理状態にあるひとは立派な潜在旅行需要であるという。しかしこのようなニーズを満たす手段は、旅行に限ったものではないので、旅行ビジネス業界にとつての競争相手は多くの産業にまたがって存在する。したがって、旅行ビジネスには、「旅行が持っている特性」を活かす方が必要である。たとえば、「旅行は完全消費材であり、モノとしては残らないし、もちろん反復使用もできないし、満腹感が持続しない。経験によっては、以前よりも飢餓感をおぼえるという麻薬性すらある」。したがって、このような人びとの心理をどのように突くことができるか、つまり「見えない需要をどのように膨らませるか」、そして「旅行モードを提案する」ことこそが、旅行ビジネスの神髄であるとする筆者の主張は、説得力がある。そこにはもちろん正確なターゲットマーケティングや「観光地側のホスピタリティ」が必要とされるが、そのいくつかの方法が紹介されている。

旅行ビジネスをコンサルタントとしてながめると、評者などは、ため息がでる。つまり、コンサルタントは、膨大な知識が必要とされるからである。本書では、パッケージツアーを活かす、企画手配旅行のスキルアップ、顧客情報などにまとめられている。

「観光はコンダクター次第」といわれる。筆者は「添乗員はラッセル車」、つまり「ハザード・アボイド（障害除去）のための先導者」であり、かつてのよう

な特定の天才的名物コンダクターが活躍する時代ではないというのが筆者の主張である。ツアーガイド、ボランティア・ツアーガイド、コンシェルジェ・ツアーデスクなどの在り方にも言及している。

Organizerの項では、「持続可能な観光の推進」にあたっては、関与するすべての機関、組織体、地域社会、企業団体（観光業者、マスコミや学術研究機関など）の総合的な力の結集、つまりコンソーシアムをつくり、旅行ビジネス産業がそのリーダーとなるべきであると主張する。

第5章「観光振興の処方箋」：ここでは、旅行市場を育ててきた旅行ビジネスを整理し、今後の観光ビジネスの在り方に多くの提案をしている。たとえば、従来のように1泊2食付きという固定形式は、好まれなくなり、泊食分離が新しい傾向となるであろうと著者は述べている。評者なども、ヨーロッパを旅し、小さな山村でも、みごとに泊食分離がなされていることに、地域の智慧を感じている。リテラーの在り方、旅行商品の開発、添乗員・旅行ガイド・コンシェルジェなどについても、その必要性を説いている。

第6章「2010年代の旅行市場」：2010年代に日本人の旅行海外旅行者数（年間）は、3,000万人を超えていると筆者は推測している。しかしこのためには、日本政府の有給休暇政策が、劇的に変化しなければならないと評者は考える。ヨーロッパの先進国並みに、年間の有給休暇が、2週間の連続休暇を含めて5週間となれば、筆者のいう「旅行ルネッサンス」が日本にも訪れるかも知れない。

さらに旅行頻度と旅行期間、旅行目的、旅行形態、旅行商品の購入形態などについての変化について述べている。また、筆者も述べているが、アジアの経済成長は、間違いなく日本の観光産業にとっては、大きな事業機会の発生であることは間違いないと、評者も考える。

第7章「進化した旅の特徴」：社会が進化するように、旅行も進化すると筆者は言う。「自分発見の旅」、「一期一会の旅」、「同行二人の旅」の三項に分けて、「旅の良さを活かした新しい旅行」の傾向について予測している。そして、近未来の旅行は、顧客志向のツアー・オン・デマンドの軸に沿って改良が重ねられ、上述の三つのような旅に進化すると述べている。

第8章「旅行者志向の商機」：大衆が旅行しようとするとき、困ること、不便を感じることに、手助けがほ

しいと思うこと、つまり旅行者の泣きどころにこそ、旅行に関してビジネス・チャンスがあると著者は主張する。古典的なマーケティングミックスの構成要素である商品 (product)、価格 (price)、流通 (place)、広告 (promotion)、つまり四つのPは、新しく「四つのC」に代わると筆者は言う。消費者のサイドに立って四つのPをみると、商品 (product) → contents (効用)、価格 (price) → cost (費用)、流通 (place) → convenience (購入利便)、広告 (promotion) → confirmation (理解) と読み替える必要があるとの主張は、たいへん説得力がある。さらに今後は情報過多の時代にあつて、膨大な旅行情報の中から、旅行者に代わって「購買代理人」が、旅行者が必要とする情報を探し出す時代になるというのも、たいへん興味深い指摘である。

第9章「次世代旅行ビジネスのモデル」：本章が、この著書の結論である。

著者は「“現在の旅行業”を温存することから発想しては、大きな間違いを犯すことになる」という。そして2010年代の旅行ビジネスにおける革新的なビジネススタイルを、三つに分けて論じており、たいへんに読みごたえがある。挙げられている事例も適切であり、また筆者の考えをまとめた図も端的で理解しやすい。

以上、本書の内容を紹介してきたが、著者は、例え話がとても上手で、じつにおもしろく、理解を助け

ている。ただ、惜しまれる点がいくつかある。まず、この分野の特徴であろうが、あまりにも外来語が多い。そこで、巻頭か巻末に「用語の定義と解説」がほしいところである。「図表」という表現になっているが、図は図、表は表とするべきであろう。ほかには、観光者のことをのべているのか、観光企業のことをいっているのか、観光地のことをのべているのか、著者には明瞭なのであるが、「主語」が明瞭でないところがある。また本書は、いわゆる学術書ではないけれども、参考文献がまったくあげられていない。改訂の機会には、あとに続く人びとのためにも、参考文献リストが欲しいところである。しかしながら、このような指摘は、評者の無い物ねだりで、些末なことであり、本書の価値をいささかも減ずるものではない。

このように、本書は、複雑な旅行ビジネスの世界を、きわめてわかりやすく解き明かしており、また近未来の観光ビジネスの存在を、著者の長い実務経験に裏打ちされた、豊富で確かな知識により、「次世代モデル」として提示したものである。書くべき人が、書くべきテーマで書いた、すぐれた啓蒙書である。

初学者は、本書により旅行ビジネスの中身と変化を理解できるであろうし、実際に旅行ビジネスに関係している人びとは、本書により旅行ビジネスの置かれた状況を把握し、今後の事業展開の参考にできるであろう。ぜひ一読をすすめたい。

